

Arthur R. TENNER–Irving J. De TORO:

BPR VÁLLALATI FOLYAMATOK ÚJRAFORMÁLÁSA

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1989. 364 p.

A vállalati teljesítmények javítása, növelése valamennyi menedzsment célkitűzése közé tartozik. A teljesítmény az alkalmazott folyamatok összességének az eredménye, hiszen a vállalat meghatározható, ellenőrizhető és fejleszthető folyamatok hálózatának tekinthető. Napjainkban a piaci verseny egyre inkább a folyamatok versenyévé vált! Ez a felismerés vezetett oda, hogy az érdeklődés az üzleti és műszaki folyamatok menedzsmentje felé fordult, mely a vállalatok folyamatainak javítását, felmérését, újjáalakítását foglalja egységbe. A maximális hatékonyság eléréséhez ezek kombinációja vezethet. A könyv szerzői tapasztalataik alapján adnak útmutatást e korszerű menedzsment technikáinak megismeréséhez, elsajátításához. Könyvüket olyan vezetőknek szánták, akik a folyamatok újraformálásával kívánják megjavítani az általuk menedzselt szervezet teljesítményét.

A végrehajtandó változtatások eredményességének alapvető követelménye, hogy a szervezet kultúrája kész legyen ezekre a változtatásokra, a folyamatos javításra, az összemérésre (benchmarking), összehasonlításra, fejlesztésre. Mindez a meglevő legjobb gyakorlat és folyamat felkutatását segíti elő. Figyelni kell a vevők igényeire, koncentrálni a tehetséges munkaerők kiválasztására, megtartására. A folyamatra orientálás felé az első lépés a szándék a folyamatszempléltű szervezet kialakítására. A folyamatok újraformálása csakis akkor lehet sikeres, ha a menedzsment számára világos, hogy merre akar haladni, ha megvannak a cél felé haladáshoz szükséges objektív feltételek, mérési lehetőségek, s a rendszer és a vállalat kultúrája a munkavállalókat a helyes útra irányítja.

A szerzők részletesen kifejtik, hogy a felső szintű menedzsment hogyan határozhatja meg a helyes irányt a szervezet részére. Szó van itt az irány kitűzéséről, a küldetési nyilatkozatról (mely körvonalazza a célt, amelyet a szervezet szolgál, maga elé kitűz). A 3.1. táblázat a küldetési nyilatkozat nyolc kritériumát sorolja fel a pontosságtól, szabatoságtól az átfogó jellegig és követke-

zetességig. A jövőkép-nyilatkozat arról tájékoztat, hogy a szervezet milyenné kíván fejlődni, s ki kell fejeznie: a szervezet mivé alakulhat, ha minden munkavállalója azonos cél megvalósításán fáradozik. Ennek érdekében a vezetőknek a nyilatkozatokat mérhető célokká kell alakítaniuk; a feladatok azt írják elő, hogy mit kell elérni bizonyos időtartam alatt a célok megvalósításáért.

A könyv első részének utolsó fejezete a szervezeti felmérések fontosságával foglalkozik. A közvetlen felmérések a menedzserek és az alkalmazottak közti napi érintkezés során jönnek létre; a teljesítmény javítása azonban csak átfogó felméréssel érhető el. A szerzők bemutatják a Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) mérési módszerét, amelyet már széles körben elfogadtak, és fontos szerepet játszhat a kiemelkedő teljesítmények elérésében és a vevők igényeinek kielégítésében.

A folyamatelemzést tárgyaló második részben a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a vállalat folyamatainak megismerése alapvető menedzsmentfeladat. Az üzleti sikerekhez a folyamat elemeinek, az elemek közti kapcsolatoknak a meghatározása szükséges. A folyamatok megismerése után az alfolyamatok kijelölése szükséges ahhoz, hogy a teljesítményekben javulás mutakozzék. A versenyben létfontosságú egy szervezetnek az a képessége, hogy egyértelműen meghatározza, megértse és javítsa alapvető, legfontosabb folyamatait. Irányelveket és példákat találunk a könyvben ahhoz, hogy a szervezetek kijelöljék a különleges figyelmet érdemlő folyamatokat.

Teljesítménymérés nélkül a szervezet nem tudja értékelni a változtatások hatásait, s ez gátolhatja fejlődését. A teljesítménymérő eszközök (eredményesség, folyamat-hatékonyság, végeredmény) bemutatása és használatuk ismertetése után a kulcsfontosságú értékek meghatározásának módszereit, a teljesítmény javításának értékelő táblázatát mutatják be a szerzők. A példákban a kőolaj-finomítás, a képzés és a K+F tevékenység végeredményének mérését írják le. A tapasztalatok szerint a kulcs-mércék megállapításától a teljesítmények javulása várható, ha azokat a vevők igényeinek figyelembevételével állítják össze. A pénz, a munkaerő és az idő pazarlásának megszüntetése adhat alapot, kiindulópontot

a kulcskérdések tisztázásához, valamint az ingadozás, az eltérések kihatásainak csökkentéséhez.

Minden termék vagy szolgáltatás hatásosságának mérésénél elengedhetetlen a vevő alapkövetelményeinek és elégedettségének a megismerése. Ennek során fel kell tárnunk azokat a tulajdonságokat és jellemző vonásokat, amelyeket a vevő a terméktől vagy szolgáltatástól elvár. A vevő számára az értékeket a *gyorsabb-jobb-olcsóbb* tulajdonságok jelentik; valamennyi tulajdonságnál mérhető a vevő által elvárt teljesítményszint. A vevő igényei állandóan növekednek, a vevői elégedettség és az elvárt teljesítmények összehangolása nehéz feladat. Csakis a gondos szállító képes a vevő alapvető igényeit helyesen felismerni!

Szó van a könyvben a dokumentáció elkészítéséről; ez a folyamat teljes feltérképezésének legjobb módja az újraformálás megkezdése előtt. Megismerjük a hatásos folyamatábrák elkészítésének legfőbb szempontjait a cél meghatározásától a pontosság ellenőrzéséig, valamint az alapfolyamat dokumentálásának lépéseit. Bemutatják a szerzők az alapfolyamatokhoz kapcsolódó alfolyamatok ábrázolásának egyszerű módszereit is, amelyek elősegítik annak megállapítását, hogy mely területeken van szükség az újraformálásra. A megfelelő javítási stratégiák kiválasztásához szükség van annak felmérésére, hogy a folyamat mennyire hatékony a belső erőforrások felhasználásában és a végtermékek létrehozásában. Ezzel kapcsolatban a minőségi és mennyiségi felmérés, valamint az irány meghatározása módszereinek lépéseit ismerjük meg a könyv második részének utolsó fejezetében. Felmérés nélkül nem biztosítható a belső erőforrások helyes felhasználása.

A könyv harmadik részének fejezetei a folyamat javítása keretében a javítás megtervezésének menetével, a fejlesztés útjának kiválasztásával, az alkalmazottak képességeinek kihasználásával, s az együttműködés módjaival foglalkoznak. Részletesen megismerjük itt a folyamat javításának lehetséges útvonalaival. Ezek: a folyamatos javítás, a benchmarking és az újjáalakítás (reengineering). A folyamat javításának tervezésénél a javítás tárgyának megállapítása, a javítási változatok kiválasztása és a fejlesztési teamek elindítása a legfontosabb mozzanat. Ez utóbbival kapcsolatban a teamtagok kiválasztásának szempontjairól, a sikeres team építéséről és az alapvető folyamatok javítására alakított teamek működéséről olvashatunk a könyvben.

A szerzők rámutatnak arra, hogy a folyamatos javítás kulcsfontosságú eszköz a vállalat kezében a világszínvonalú minőség felé vezető úton. Hat lépésben írják le a folyamatos javítás menetét, modelljét a vevő igényeinek megállapításától, a hatékonyság vizsgálatán, a folyamat elemzésén át a változtatások bevezetéséig, az eredmények megfigyeléséig. A továbbiakban képet kapunk arról, hogy a folyamatjavításnak miért szerves része a folyamatbenchmarking, az iparág és a világ vezető vállalataival történő összehasonlítás. Egymást követő lépései: a partnerek felkutatása, az adatok összegyűjtése, a versenytársakhoz viszonyított eltérések elemzése stb. – mindez alapos, átgondolt munkát követel.

A folyamat javítását szolgáló újjáalakítás (reengineering) modelljét és lépéseit – a szervezéstől az értékelésig – szintén megtaláljuk a könyvben javaslatok és iránymutatások kíséretében. A szerzők rámutatnak néhány újjáalakítási projektum hibáira, és hatlépéses módszert ajánlanak az újjáalakító teamek részére az eredményes megvalósításhoz. A módszer az újjáalakítási projektum megszervezéséből, elindításából, a változatok kidolgozásából, az eredmények közléséből, a tervek alkalmazásából és értékeléséből áll. Végül a javított folyamatnak a gyakorlatba való átültetéséről olvashatunk a könyv utolsó fejezetében. Kiderül, hogy miért kell az elért eredményeket közölni, hogyan kell azokat bemutatni, a tapasztalatokat összefoglalni, tesztelni, az új folyamatot dokumentálni, s az eredményeket figyelemmel kísérni...

A Függelék az APQC folyamatosztályozó rendszert, a Motorola cég hat-sigma elemzését, az Alapvető Termékek Vállalat Műszaki Oktatási Csoportot, a Xerox Corporation folyamat-újraformálását, a Praxair piaci hasznosításának újjáalakítását, az Alapvető Termékek Vállalat Szerviz Csoportjának a Legjobb Gyakorlatok jelentését tartalmazza. A könyv végén a folyamatközpontú menedzsment magyarországi bevezetésének problémáiról, nehézségeiről és tapasztalatairól olvashatunk. Megállapítható, hogy hazánkban a legtöbb vállalatnál még hiányoznak az alapvető feltételek a folyamatszerveletű új módszerek bevezetéséhez. Ennek okai a menedzsment felkészültségének hiányosságai, a teammunkától való idegenkedésben, a vállalati kulturális különbségekben stb. keresendők. Éppen ezért volt rendkívül hasznos az amerikai szerzők munkájának magyar nyelvű kiadása a korszerű ismereteket elsajátítani kívánó menedzserek számára.

R. I.